Jacques RENARD

THÉORIE ET PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE

Préface de Louis GALLOIS
Président de la SNCF

Prix IFACI 1995 du meilleur ouvrage sur l'audit interne

Cinquième édition

© Éditions d'Organisation, 1994, 1997, 2000, 2002, 2004
ISBN : 2-7081-3039-0

Éditions d'Organisation

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE 11
AVANT-PROPOS 13
INTRODUCTION 15
1 – Une fonction importante et organisée 17
2 – Une fonction diversifiée 19
3 – Les perspectives : 21
a) Développement du rôle de consultant 22
b) Vers une plus grande autonomie 23
4 – Annonce du plan 23

Première partie

◆

NAISSANCE D'UNE FONCTION

CHAPITRE 1 – LA DIMENSION HISTORIQUE ET CULTURELLE

A – Audit interne – Fonction nouvelle 27
1 – Des situations hétérogènes 29
2 – Un vocabulaire instable 30
3 – Des divergences doctrinales 31
B – Audit interne – Fonction universelle 32
1 – Application à toutes les organisations 32
2 – Application à toutes les fonctions 34
C – Audit interne – Fonction périodique 37

CHAPITRE 2 – LE CHAMP D'APPLICATION

A – L'évolution reconnue 40
1 – L'audit de régularité 40
2 – L'audit d'efficacité 41
B – L'évolution en question ou l'audit de management et de stratégie 42
1 – L'Audit de Management 42
2 – L'Audit de Stratégie 46
C – Le Conseil 47
1 – Modalités et champ d'application 47
2 – Préservation de l'indépendance et de l'objectivité 47

© Éditions d'organisation

3 – Éléments à prendre en compte 48
4 – Analyse critique 48

D – Précisons notre vocabulaire 49
1 – La géographie de l'Audit interne 49
2 – La fin des confusions 51

CHAPITRE 3 – DÉFINITIONS

A – Les points d'ancrage 55
1 – Assistance au management 55
2 – Sans juger les hommes 57
3 – En toute indépendance 58

B – Les définitions 61
1 – Critique de quelques définitions 61
2 – Définition officielle 62
3 – Un peu d'humour 64

C – Le fondement théorique de l'Audit Interne 66

CHAPITRE 4 – POSITIONNEMENT DE LA FONCTION

A – L'audit interne et l'audit externe 69
1 – Les huit différences 70
2 – Les complémentarités 73
3 – Les rapprochements 76
a- Les prestations externes 77
b- La cotraitance 77
c- La sous-traitance 77
d- L'externalisation 77

B – L'Audit Interne et le conseil ou consultant externe 80

C – L'Audit Interne et l'Inspection 81

D – L'Audit Interne et le Contrôle de gestion 84
1 – Les ressemblances 84
2 – Les différences 85
3 – Les complémentarités 86

E – L'Audit Interne et les services méthodes/organisation 87

F – L'Audit Interne et la Qualité 88
1 – Le management par la qualité 89
a- Le modèle EFQM 90
b- L'auto-évaluation – l'évaluation 91
2 – L'assurance qualité 92
a- La certification ISO 9000 93
b- Les normes ISO et l'Audit Qualité 94

© Éditions d'organisation

3 – Parallélismes spécificités et complémentarités 95
a- Contrôle interne et management par la qualité 96
b- Métiers de l'audit interne et métier de la qualité 97
c- Conformité et pertinence 98
d- Vers quels scénarios ? 99
e- La démarche Qualité du service d'Audit Interne 100

CHAPITRE 5 – LES NORMES DE L'AUDIT INTERNE

A – L'organisation internationale de la fonction 103

B – Les Normes 104
1 – Le code de déontologie 105
a) Le contenu 105
b) Les douze règles de conduite 105
2 – Les normes de qualification et normes de mise en œuvre associées 107
3 – Les normes de fonctionnement et normes de mise en œuvre associées 110
4 – Les normes de mise en œuvre (NMO) 117
5 – Les modalités pratiques d'application (MPA) 118

C – L'utilité des Normes 118

D – Audit Interne et fraude 119
1 – Les manifestations de la fraude 120
2 – La détection de la fraude 120
3 – Le rôle de l'auditeur interne 121

E – Audit Interne et responsabilité 122

Deuxième partie

◆

LE CONTRÔLE INTERNE ou la finalité de l'audit interne

CHAPITRE 1 – L'ACTUALITÉ DU CONTRÔLE INTERNE

A – Le concept et son évolution 131

B – Les développements récents 132
1 – Le COSO 132
2 – Et après 133

C – Les spécificités du contrôle interne 134
1 – La dimension culturelle 134
2 – La dimension universelle 136
3 – La dimension relative 137

© Éditions d'organisation

D – Les objectifs du contrôle interne 137
1 – La sécurité des actifs 138
2 – La qualité des informations 139
3 – Le respect des directives 140
4 – L'optimisation des ressources 140

CHAPITRE 2 – LE CONTRÔLE INTERNE D'UNE ENTITÉ

A – Un environnement de contrôle favorable 143

B – Une évaluation des risques 145
1 – La notion de risque 146
2 – La cartographie des risques 148

C – Des activités de contrôle 151

D – L'information et la communication 151

E – Le pilotage 152

CHAPITRE 3 – LE CONTRÔLE INTERNE D'UNE ACTIVITÉ

A – Les préalables 156
1 – La mission 156
2 – Les facteurs de réussite 157
3 – Les règles à respecter 158

B – Les dispositifs de contrôle interne 159
1 – Les objectifs 160
2 – Les moyens 161
2.1 – Les moyens humains 161
2.2 – Les moyens financiers 162
2.3 – Les moyens techniques 163
3 – Les systèmes d'information et de pilotage 163
4 – L'organisation 166
4.1 – Les trois principes à respecter 166
4.2 – Les quatre éléments constitutifs 170
5 – Les méthodes et procédures 173
6 – La supervision 175

C – Hiérarchie et cohérence des dispositifs 178
1 – La hiérarchie 178
2 – La cohérence 179

CHAPITRE 4 – LA MISE EN ŒUVRE DU CONTRÔLE INTERNE

A – Appréciation des préalables 181

B – Identification des dispositifs spécifiques de contrôle interne 182
1 – Première étape 184

© Éditions d'organisation

2 – Deuxième étape 185
3 – Troisième étape 186
4 – Quatrième étape 188

C – Validation de la cohérence 189

Troisième partie

◆

LA MÉTHODE

CHAPITRE 1 – LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA MÉTHODOLOGIE

A – Simplicité 195

B – Rigueur 196

C – Relativité du vocabulaire 197

D – Adaptabilité 197

CHAPITRE 2 – LA MISSION D'AUDIT ET SES DIFFÉRENTES PHASES

A – Définition de la mission 199
1 – Le champ d'application 200
1.1 – L'objet 200
1.2 – La fonction 200
2 – La durée 201

B – Les trois phases fondamentales de la mission d'audit 203
1 – Critère géographique 203
2 – Définitions 204
2.1 – La phase de préparation 204
2.2 – La phase de réalisation 205
2.3 – La phase de conclusion 205

CHAPITRE 3 – LA PHASE DE PRÉPARATION

A – L'ordre de mission 207
1 – Contenu 209
2 – Caractéristiques 211

B – L'étape de familiarisation 213
1 – La prise de connaissance 214
1.1 – La durée 215
1.2 – Le contenu 216

© Éditions d'organisation

2 – Les moyens ... 217
2.1 – Le questionnaire de prise de connaissance ... 217
2.2 – Autres moyens ... 221

C – L'identification et l'évaluation des risques ... 223
1 – Le principe de la micro-évaluation ... 223
2 – La diversité des pratiques ... 224
3 – La méthode préconisée : le tableau de risques ... 226

D – La définition des objectifs ... 230
1 – Caractéristiques ... 230
2 – Contenu ... 231

CHAPITRE 4 – LA PHASE DE RÉALISATION

A – La réunion d'ouverture ... 237
1 – Organisation ... 238
2 – Ordre du jour ... 239

B – Le programme d'audit ... 243
1 – Les six objectifs ... 244
2 – Le contenu ... 246

C – Le questionnaire de contrôle interne ... 247
1 – Questionnaire ou check-list ... 247
2 – Les cinq questions fondamentales ... 249
3 – Affinement ... 252
4 – Les écueils ... 253

D – Le travail sur le terrain ... 254
1 – Rappel de la démarche logique ... 254
2 – Les observations ... 256
2.1 – L'observation immédiate ... 256
2.2 – Les observations spécifiques ... 257
3 – La F.R.A.P. ... 258
3.1 – Présentation et mise en œuvre ... 259
3.1.1 – La forme ... 259
3.1.2 – Le raisonnement ... 259
3.1.3 – La mise en œuvre ... 262
3.2 – Les avantages de la méthode ... 271

E – La preuve en Audit interne ... 274

F – Cohérences et validations ... 275
1 – Les cohérences ... 275
2 – Les validations ... 277

CHAPITRE 5 – LA PHASE DE CONCLUSION

A – Le projet de rapport d'Audit interne ... 281

© Éditions d'organisation

B – La réunion de clôture 283
1 – Les cinq principes 283
2 – L'organisation et le déroulement de la réunion 285

C – Le rapport d'audit interne 287
1 – Les principes 288
2 – La forme 289
3 – Les normes 294
3.1 – La norme 2420 294
3.2 – La norme 1330 296
3.3 – Les normes de diffusion 296

D – Réponses aux recommandations et suivi du rapport 298
1 – Les réponses aux recommandations 299
2 – Le suivi du rapport d'Audit interne 301
2.1 – Les principes normatifs 302
2.2 – La méthode orthodoxe 302
2.3 – La méthode interprétative 303
2.4 – La méthode hors normes 304

CHAPITRE 6 – L'APPRÉCIATION DU CONTRÔLE INTERNE

A – L'appréciation du contrôle interne par l'auditeur 307
1 – Les méthodes subjectives 308
2 – Les méthodes objectives 309
2.1 – La conception 310
2.2 – Les pondérations 312

B – Les autres appréciations du Contrôle Interne 314
1 – Le self-audit 315
1.1 – Le principe 315
1.2 – Les avatars du principe 316
2 – L'auto-évaluation (MPA 2120.A1-2) 319

Quatrième partie

◆

LES OUTILS

CHAPITRE 1 – LES OUTILS D'INTERROGATION

A – Les sondages statistiques 327
1 – L'information statistique 328
2 – Rappel de définitions 329
3 – Modalités d'application 330

© Éditions d'organisation

B – Interviews 331
1 – Les sept règles d'une bonne interview 332
2 – Les étapes 334
3 – Les questions écrites 338

C – Les outils informatiques 339
1 – Les outils de travail de l'auditeur 339
2 – Les outils de réalisation des missions 339
3 – Les outils de gestion du service 341
4 – L'informatique communicante 342

D – Vérifications et rapprochements divers 343
1 – Les vérifications 343
2 – Les rapprochements 343
3 – La confirmation par des tiers 344

CHAPITRE 2 – LES OUTILS DE DESCRIPTION

A – L'observation physique 347
1 – Que peut-on observer ? 348
2 – Comment observer ? 349

B – La narration 350
1 – La narration par l'audité 350
1.1 – Les inconvénients 350
1.2 – Les avantages 351
2 – La narration par l'auditeur 351

C – L'organigramme fonctionnel 351

D – La grille d'analyse des tâches 353
1 – Structure de la grille 354
2 – Mode d'emploi 354

E – Le diagramme de circulation 357
1 – Avantages et inconvénients 357
1.1 – Avantages 357
1.2 – Inconvénients 358
2 – Mise en œuvre 359
3 – Autres diagrammes 362

F – La piste d'audit 363
1 – La conception réglementaire 363
2 – La conception opérationnelle 364

CHAPITRE 3 – LA MISE EN ŒUVRE DES OUTILS

1 – La communication 367
2 – La curiosité 368

© Éditions d'organisation

Cinquième partie

◆

COMMENT S'ORGANISER

CHAPITRE 1 – L'ORGANISATION DU SERVICE

A – Les différentes structures possibles 373
1 – Les critères d'organisation 374
1.1 – La dimension de l'organisation 374
1.2 – Audit centralisé ou audit décentralisé 375
2 – Les grands groupes 376
2.1 – Audit centralisé 376
2.2 – Audit décentralisé 379
3 – Les organisations moyennes 381

B – Les auditeurs 383
1 – Le recrutement des auditeurs 383
1.1 – Le profil des auditeurs 385
1.2 – Les techniques de recrutement 386
2 – Gestion et formation 387
2.1 – La formation professionnelle 387
2.2 – La carrière 389

C – Le secrétariat 392

CHAPITRE 2 – L'ORGANISATION DU TRAVAIL

A – La charte d'audit 395

B – Le plan d'audit interne 397
1 – Le contenu exhaustif 398
1.1 – L'approche par les métiers 399
1.2 – L'approche par les fonctions 399
1.3 – L'approche par les thèmes 400
1.4 – L'approche par les processus 401
2 – Les méthodes 402
2.1 – De la cartographie au Plan d'audit 403
2.2 – Les méthodes spécifiques de l'auditeur 404
a. Le système Radar 404
b. La mise en œuvre du système Radar 406
c. Autres méthodes 408
3 – La structure et l'élaboration 409
4 – Le planning 412
5 – Reporting et statistiques 414

C – Le manuel d'audit interne 416
1 – Définir le cadre de travail 416
2 – Aider à la formation 416

© Éditions d'organisation

3 – Servir de référentiel 417

D – Les dossiers d'audit et papiers de travail 418
1 – Les dossiers d'audit 419
2 – Les papiers de travail 422

E – Documentation et autres moyens 423
1 – La documentation 423
2 – Les moyens matériels et logiciels 425
2.1 – Le recours au centre informatique 425
2.2 – Le recours à la micro-informatique 426
3 – Les moyens financiers 426

CHAPITRE 3 – L'EFFICACITÉ DU SERVICE

A – Conditions et défis d'une bonne efficacité 428
1 – Les conditions 428
1.1 – L'intégration dans l'entreprise 428
1.2 – La définition des rôles 430
2 – Les défis 431
2.1 – L'environnement de contrôle 431
2.2 – La communication 432

B – L'application de la Norme 1300 433
1 – Les évaluations internes 433
1.1 – La supervision 433
1.2 – Autres évaluations internes 435
2 – Les évaluations externes (ou *Quality Assurance Review*) 435

C – Les outils de la mesure 437
1 – Les indicateurs 437
1.1 – Indicateurs d'activité 438
1.2 – Indicateurs de qualité 439
1.3 – Indicateurs de coûts 440
2 – Le Benchmarking 441
3 – L'enquête d'opinion 442

CHAPITRE 4 – COMITÉS D'AUDIT ET GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

A – Les comités d'audit 446
1 – Les premiers pas 447
2 – La suite 449

B – Les interrogations 454
1 – Le champ d'application 454
2 – Le rattachement de l'audit interne 454

C – Le comité de contrôle interne 455

© Éditions d'organisation

CONCLUSION 459
1 – Les conditions d'un bon développement de l'Audit Interne 461
1.1 – Les instituts professionnels 461
1.2 – Les Responsables d'Audit Interne 462
1.3 – Les auditeurs internes 463
2 – La reconnaissance du métier 464
INDEX ALPHABÉTIQUE 467

Composé par EDIE
Achevé d'imprimer par Jouve – Paris
N° d'éditeur : 2800
N° d'imprimeur :
Dépôt légal : décembre 2003

Imprimé en France